



الدعم التنظيمي المدرك وأثره على فاعلية فريق العمل

دراسة تحليلية لآراء موظفي جمعية الهلال الأحمر العراقي

الباحث ياسر قيس محمد رضا شربه الأستاذ المساعد الدكتور

ليث شاكر أبو طبيخ

المستخلص

يهدف البحث الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وفاعلية فريق العمل اذ تحددت مشكلة الدراسة في عدد من الأسئلة كان أهمها " هل تدرك القيادات الإدارية والمهنية في المنظمة المبحوثة آثار الدعم التنظيمي المدرك على المسؤولية الاجتماعية؟ وكيف يمكن التحقق من ذلك؟ ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، أختار الباحث عينة من العاملين في الهلال الأحمر العراقي وارتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية. وقد استعمل الباحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات لاختبار فرضيات الدراسة حيث بلغ عدد المستجيبين (104) مستجيباً، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وقد تم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة (SmartPLS, SPSS) توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، لعل أهمها أن المنظمة المبحوثة لديها بعض التراجع في جوانب معينة، مثل تراجعها في الدعم التنظيمي المدرك، و رغم حرصها على تحقيق فاعلية فريق العمل وقدمت الدراسة مجموعة مقترحات لعل أهمها الدعوة إلى إجراء المزيد من الدراسات في موضوعاتها عامة وموضوع فاعلية فريق العمل، مع مقترحات أخرى تعد مشروعات دراسية مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، فاعلية فريق العمل.



المحور الأول

منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار العام لهذه الدراسة من حيث بيان مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والأنموذج المعتمد وافترضاياته، والمنهج الذي اعتمد فيها وحدودها.
أولاً: مشكلة الدراسة:

الفكرة الكامنة وراء فاعلية فريق العمل هي أن مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً بشكل منهجي يمكن أن يحققوا أكثر مما لو كان أفراد الفريق يعملون بمفردهم الفاعلية المؤكدة ذات صلة بتحقيق أهداف المشروع ومعالمه وأهدافه على النحو المحدد في متطلبات المشروع التي حددها المالك بينما يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بكيفية اكتمال عمل المهمة والعمل الجماعي يتم تقييم أداء الفريق من حيث الإنتاجية بين الفريق والإنتاجية داخل الفريق المحددة الخصائص الأساسية التي تؤدي إلى أداء الفريق الناجح، وعلى هذا الأساس جرت صياغة مشكلة الدراسة بعدد من الأسئلة الآتية:

- 1- هل تعمل إدارة المنظمة المبحوثة بالدعم التنظيمي المدرك على وفق ما جاء به الإطار النظري للدراسة؟ وكيف يمكن قياس ذلك؟
- 2- هل تعمل إدارة المنظمة المبحوثة بفاعلية فريق العمل على وفق ما جاء به الإطار النظري للدراسة؟ وكيف يمكن قياس ذلك؟
- 3- هل تدرك القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة آثار الدعم التنظيمي المدرك على فاعلية فريق العمل.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

أ. الأهمية المعرفية

- 1- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها من الدراسات العربية المهمة التي تصدّت إلى موضوع الدعم التنظيمي المدرك ومتغيراته (العدالة، دعم المشرف، المكافآت وظروف العمل)، مما يفتح الباب واسعاً لدراسة هذا المفهوم وباتجاهات مختلفة.

ب. الأهمية الميدانية

- 2- ستقدم هذه الدراسة مؤشرات رقمية تعبر عن الأرقام التي توصلت إليها لرؤى العاملين في المنظمة لمتغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك، فاعلية فريق العمل) وبالتالي ستجعل



المنظمة المبحوثة تتجه إلى بناء نظامها القيمي الأخلاقي، وكذلك فاعلية فريق العمل وصولاً إلى المستوى المنشود.

3- ستشخص الدراسة للقيادات الإدارية والتنفيذية الفجوة بين رؤية العاملين والمنظمة إزاء متغيراتها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1- بناء إطار معرفي لمفاهيم (الدعم التنظيمي المدرك، فاعلية فريق العمل) ومتغيراتها عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة وتقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات.

2- قياس مستوى التزام المنظمة المبحوثة بالدعم التنظيمي المدرك ومستوى العمل بفاعلية فريق العمل في المنظمة المبحوثة.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وفاعلية فريق العمل.

رابعا: التعريفات الإجرائية ومقاييس الدراسة

إن متغيرات الدراسة هي الأساس في تناول مشكلة الدراسة وفي صياغة فرضياتها ومساراتها وبالإمكان إيراد التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية والفرعية في الدراسة وكالاتي:

المتغير المستقل الدعم التنظيمي المدرك: يُعرّف الدعم التنظيمي (POS) بأنه "معتقدات الموظفين فيما يتعلق بمدى تقييم المنظمة لمساهماتهم ورعايتهم لرفاههم"

ابعاد الدعم التنظيمي

1- العدالة التنظيمية

الموظف يعترف بالعدالة في تطبيقات المنظمة. مبدأ المساواة مهم لتخصيص الموارد، ومنح المكافآت والعقوبات في المنظمات.

2- دعم المشرف

يتعلق بتحديد العلاقات المتبادلة بين صاحب العمل والإدارة. يضمن توفير الدعم التنظيمي للموظفين عمل أكثر ويساعد كل من الإدارة والموظفين في وظائف بعضهم البعض.

3- المكافآت التنظيمية وظروف العمل

يتعلق بمفاهيم مثل المكافآت، والتقدير، والراتب، والترقية، والأمن الوظيفي، والاستقلالية، وضغوط الدور، والتعليم، وحجم المنظمة. ترتبط ظروف العمل بالأمن الوظيفي والاستقلالية والتأكيد على حجم المنظمة.



المتغير التابع فاعلية فريق العمل: يتم تعريف فاعلية فريق العمل، على أساس ثلاثة جوانب. أولاً، أداء الفريق هو المدى الذي تلبي فيه انتاجية المجموعات موافقة عملائها. ثانياً، الأداء المترابط هو مدى اعتماد الفريق على بعضهم البعض. ثالثاً، رضا الفريق هو مدى رضا الفريق عن عضوية الفريق.

ابعاد فاعلية فريق العمل

1- قيادة الفريق Team leadership

تقع على عاتق قائد الفريق مسؤولية توجيه الفريق لتحقيق أهداف محددة للفريق. يجب على القائد الفعال التأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون بوضوح أهداف المنظمة ويشاركون التزامه بتحقيقها. يجب أن يساعد القائد كل فرد في الفريق على أداء أفضل ما لديه.

2- أهداف الفريق وغاياته Team Goals and Objectives

يجب على الفريق أن يحدد ويوافق بشكل جماعي على الفريق المشترك وأهداف المنظمة التي توفر الغرض والتركيز والتوجيه. من المهم أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

3- اتصالات الفريق Team Communications

مهارات الاتصال ضرورية للتعرف على مبادئ الآخرين والاستجابة لها ولمواءمة قيم الفريق والتأكيد عليها. يجب أن تقود مشاركة القيم بهدف إنشاء قيم عامة للمنظمة فريقاً إلى التسليم الناجح لمشاريعها.

4- أدوار الفريق والمسؤولية Team Roles and Responsibility

يجب أن يفهم كل عضو في الفريق واجباته وحقوقه ومسؤولياته الفردية أو المنظمة قبل بدء المشروع. هذا يتجنب المشاكل المستقبلية عندما يفهم كل فرد في الفريق بوضوح ما هو مطلوب منه. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن يعرف أعضاء الفريق مسؤولياتهم القانونية، ليس فقط لحمايتهم ولكن لتجنب سوء الاتصالات والنفقات التي لا قيمة لها.

5- علاقات الفريق Team Relationships

يتم الوصول إلى تفاهم أفضل بين أعضاء الفريق من خلال تطوير العلاقات الشخصية والتعرف على نقاط القوة لكل عضو في الفريق وما يمكنه تقديمه إلى الطاولة. يؤدي هذا إلى الثقة، وتأتي الثقة مع إمكانية نجاح العلاقة والمشروع. من الأهمية بمكان أن يحترم الفريق ويشق بأدوار كل منهما في عملية البناء وفهم المخاطر الكامنة في هذه الأدوار لضمان نجاح المشروع.



قام الباحث بتطوير مقاييس المتغيرات بالاستفادة من مجموعة من مقاييس الدراسات السابقة والتي يستعرضها الجدول ادناه:

الجدول (4) مقاييس الدراسة

ت	المتغير	ت	البعد	المقاييس
أ	الدعم التنظيمي المدرک	1	العدالة	(Nayir, 2012) Long, & Ho, 2021)
		2	دعم المشرف	
		3	المكافآت وظروف العمل	
ب	فاعلية فريق العمل	1	قيادة الفريق	(Azmy, 2012: 2)
		2	اهداف الفريق وغاياته	
		3	اتصالات الفريق	
		4	أدوار الفريق ومسؤولياته	
		5	علاقات الفريق	

2- سيتم اعتماد تدرج مقياس Likert الخماسي ولجميع المتغيرات وكما يلي:

لا اتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

رابعاً: فرضيات الدراسة

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة على تساؤلاتها تمّ وضع الفرضيات الآتية التي يوضحها الجدول (5):

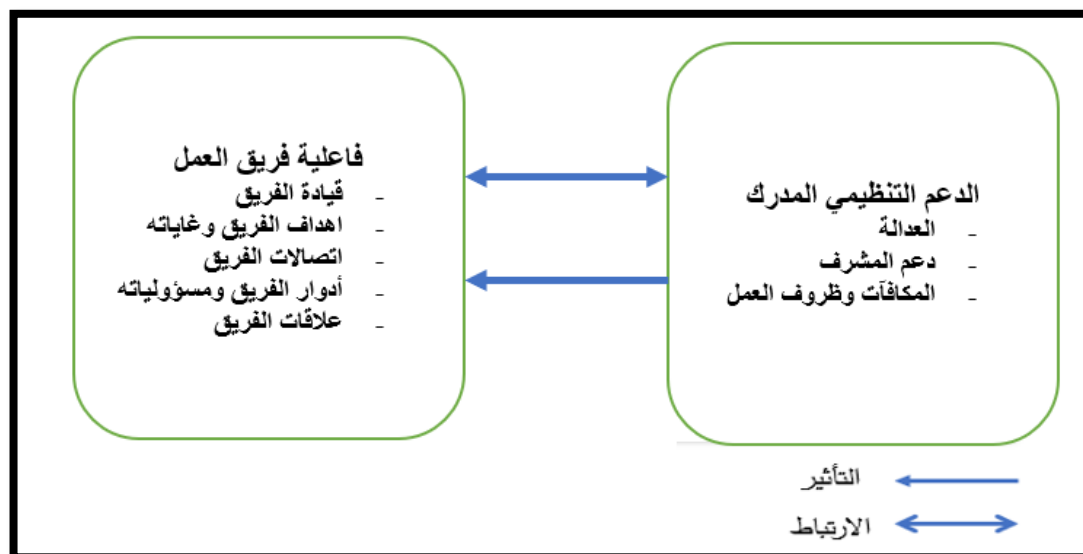
جدول (5) فرضيات الدراسة

ت	الفرضية
1.	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرک وفاعلية فريق العمل على المستوى الكلي والفرعي.
2	وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرک وفاعلية فريق العمل على المستوى الكلي والفرعي.

المصدر من اعداد الباحث

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (الساعدي، 2001: 112)، والدراسة الحالية تقترح المخطط الفرضي الذي يوضحه الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

وكما يتّضح من الشكل (1)، فإنّ مخطط الدراسة هو تفاعل حركي وسببي (Cansal & Dynamic) بين مكونات الدراسة الرئيسية هي الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الثلاثة (العدالة، دعم المشرف، المكافآت وظروف العمل) وفاعلية فريق العمل بأبعاده الخمسة وهي (قيادة الفريق، أهداف الفريق وغاياته، اتصالات الفريق، أدوار الفريق والمسؤولية، علاقات الفريق).

سادسا: حدود الدراسة

تضمنت حدود الدراسة ما يأتي:

- 1- الحدود البشرية: إذ اشتملت الدراسة على العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ وجهت لهم الاستبانة الموضحة في الملحق رقم (3) ،
- 2- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الهلال الاحمر العراقي في النجف الاشرف والتابعة إلى كونها من أكبر المنظمات الخدمية في محافظة النجف الاشرف.
- 3- الحدود الزمانية: التي تتمثل بمدة إعداد البحث عمليا في المنظمة المبحوثة التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من 1-11-2021 ولغاية بداية 1-6-2022
- 4- الحدود العلمية: حُدِدت الدراسة علميا بما جاء بأهدافها وأهميتها وتساؤلاتها بحدود متغيراتها.

ثامنا: مجتمع الدراسة



إن معرفة المجتمع المبحوث يمثل الأساس الحقيقي الذي ترتكز عليه في الواقع الدراسة التطبيقية، وهو أمر يفتح الباب واسعاً لاختيار عينة الدراسة من خلال الإحاطة الدقيقة بخصائص ذلك المجتمع.

وللتمييز بين المجتمع الكلي للدراسة، وبين المجتمع الذي يمكن التعرف عليه (العزاوي، 2007:202) يمكن القول:

- 1- إن المجتمع الكلي الذي يشير "إلى كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة"، يمثل لأغراض هذه الدراسة جميع المنظمات الخدمية المجتمعية المنتشرة في عموم العراق.
- 2- إن المجتمع الذي يمكن التعرف عليه (المجتمع المكاني) والذي يعبر عن "مكان الدراسة التي يراد منه الحصول على البيانات" أو "المجموعة التي يمكن التعرف عليها مكانياً وبشراً، ويتم في إطارها تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه، ثم إلى المجتمع الكلي" يمثل الهلال الأحمر العراقي

- 3- المجتمع البشري الذي يعبر عن "الأفراد الذين لهم خصائص متماثلة يمكن ملاحظتها" يمثل لأغراض هذه الدراسة "العاملين في الهلال الأحمر العراقي وان سبب اختيار العاملين بسبب كون متغيرات الدراسة ذات طابع إدراكي وذات صلة برؤية وإستراتيجية المنظمة المبحوثة وإنهم الأكثر قدرة على تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من المهارة والخبرة العلمية.

تاسعا: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية ولجمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها بدقة وموضوعية، وبالتالي تحليل نتائجها بدقة وحرص، فقد استعان الباحث بعدد من الأدوات والوسائل الإحصائية لمعالجتها باستعمال البرنامج الإحصائي المتقدم SmartPLS فضلاً عن برنامج SPSS كالآتي:

- 1- التحليل الأولي للبيانات (ترميز الفقرات واختبار التوزيع الطبيعي).
- 2- التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الأهمية).
- 3- اختبار انموذج القياس.
- 4- اختبار علاقات الارتباط.
- 5- اختبار الانموذج الهيكلي.



المحور الثاني المبحث الاول

الإطار الفكري والفلسفي للمتغير المستقل الدعم التنظيمي المدرك

اولاً: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

للحفاظ على ميزة تنافسية، تكافح المنظمات لتحديد طرق للاحتفاظ بموظفيها الموهوبين من منظور نظرية الدعم التنظيمي، يطور الموظفون علاقة تبادل مع المنظمة التي تؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم يمكن لهذه العلاقة تغيير الطريقة التي يرتبط بها الموظفون بالمنظمة. يعتبر الدعم التنظيمي المتصور مهماً في هذا الصدد. يتم تعريفه على أنه تصور الموظف حول الاعتبار الذي يحصل عليه من المنظمة علاوة على ذلك، تم اعتبار الدعم التنظيمي المتصور على أنه اعتقاد الموظفين بأن مؤسستهم تقدر مساهماتهم. علاوة على ذلك، هناك اعتقاد بأن لدى المنظمة اعتباراً خاصاً لرفاهية الموظفين (Imran, & Aldaas, 2020:1).

تحتاج المنظمات والتي محورها الإنسان، إلى عاملين متحمسين وملتزمين لتحسين جودة المنتجات والخدمات. يحدث إدراك بأن العاملين مدعومين من قبل المنظمة نتيجة للعمل في بيئة عمل يظهرون فيها موقفاً إيجابياً ويشعرون بأنهم ينظرون إليهم على أنهم مهمون من قبل الإدارة. نتيجة لذلك، ظهر مفهوم الدعم التنظيمي، وهو مفهوم قائم على الإدراك ويمكن تعريفه على أنه "شعور الموظفين بالأمان ومعرفة أن هناك منظمة وراءهم (Derinbay, 2011: 3) الدعم التنظيمي هو تصور الفرد بأنه يتم تقديره من خلال كونه جيداً ويتم تقديره من قبل الموظفين الآخرين في المنظمة سيُظهر الموظف، الذي تمت الموافقة عليه واحترامه ودفع مقابل عمله ومنح جميع أنواع المساعدة التي يراها ضرورية من قبل المنظمة التي يعمل بها، أداءً عالي المستوى من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Sarıkaya, & Kara, 2020:438).

إن تصور الموظفين فيما يتعلق بدعم المنظمة في شكل معاملة عادلة وتقدير العمل ينتج عنه العديد من النتائج الإيجابية مثل زيادة الالتزام والولاء والأداء. يتم تحديد الدعم التنظيمي المتصور كعنصر رئيسي يساهم في النتائج الفردية الإيجابية. يدرك الموظفون الذين يستشعرون درجة جدية من الدعم التنظيمي واجب التعويض عن المعاملة المفيدة التي عانوا منها من الكيان من خلال إظهار سلوك أكثر حماسة موجهًا فيما يتعلق به. يمكن أن يؤدي تصور الموظفين للدعم المتصور من المنظمة إلى مستوى أعلى من الأداء التنظيمي (Imran, & Aldaas, 2020:2) أن سلوك الأفراد يتأثر بأرائهم حول العمليات الأساسية التي تشكل منظماتهم وأن الدعم التنظيمي المدرك هو من بينها. كشف عدد قليل من العلماء عن وجود صلة قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي، وقد لوحظ أن المديرين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الدعم التنظيمي المدرك أفادوا بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي مقارنة بالمديرين الذين من



المفترض أن يتمتعوا بدعم تنظيمي أقل. الوصف المحتمل لهذه النتيجة هو أن الدعم التنظيمي المدرك يمكن أن يثري ثقة الأفراد ومعتقداتهم بأن صاحب العمل يحدد ويعوض كفاحهم لتحقيق أداء متفوق. تشير الأبحاث إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يبدأ عملية التبادل الاجتماعي حيث يشعر الأفراد بأنهم مسؤولون عن دعم المنظمة في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى مكافآت أكبر. عندما يرتبط الموظف بشكل إيجابي بوظيفته وتنظيمه، فإن هذا يعزز الارتباط بينهما وداخل مجالات نظرية التبادل الاجتماعي ونتيجة لذلك، يتبادل الأفراد الدعم التنظيمي بطرق عديدة ويكونون أكثر رضا عن وظائفهم. من المسلم به أن الموظفين الذين لديهم دعم تنظيمي مدرك يشعرون بدافع جوهري ليكونوا مكرسين اجتماعيًا وعاطفيًا للعمل والمنظمة أيضًا. وبالتالي فهم مخلصون للغاية وراضون عن عملهم وتنظيمهم (Maan, et al, 2020:3)

يشير الدعم التنظيمي المدرك (POS) إلى الموظفين "المعتقدات العالمية المتعلقة بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والاهتمام برافاهم"، والذي يعتبر بمثابة اتفاقية نفسية يبرمها الموظف مع المؤسسة. أظهرت الدراسات أن الدعم التنظيمي المدرك سوف يظهر عندما تكون توقعات الأداء والمكافآت متبادلة بين المديرين والموظفين. عندما يتم تلبية الدعم التنظيمي المدرك واحتياجات الإطراء والتقدير سيكون للعاملين مواقف عاطفية إيجابية تجاه المهنة، وبالتالي يبذلون جهودًا لتحقيق الأهداف التنظيمية. تظهر مجموعة متزايدة من الأبحاث أن الدعم التنظيمي المدرك يمكن أن يزيد من الالتزام التنظيمي وأداء العمل ويقلل من معدل الدوران والإرهاق. وأن الدعم التنظيمي المدرك له علاقة إيجابية مع الفوائد المهنية المدركة (Cheng, et al, 2020:2)

perceived professional benefits

مما سبق يتم تعريف الدعم التنظيمي المدرك على أنه المعتقدات التي يطورها العاملون عن سلوكيات الإدارة ومدى دعم المنظمة لتحقيق النجاح على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل.

ثانياً: ابعاد الدعم التنظيمي المدرك

يحدد ((Long, & Ho, 2012, Nayir, 2021)) ابعاد الدعم التنظيمي بالآتي:

4- العدالة التنظيمية

الموظف يعترف بالعدالة في تطبيقات المنظمة مبدأ المساواة مهم لتخصيص الموارد ومنح المكافآت والعقوبات في المنظمات تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم (Nayir, 2012: 29).



5- دعم المشرف

يتعلق بتحديد العلاقات المتبادلة بين صاحب العمل والإدارة. يضمن توفير الدعم التنظيمي للموظفين عمل أكثر ويساعد كل من الإدارة والموظفين في وظائف بعضهم البعض (Nayir, 2012: 29). دعم المشرف هو أحد تلك المتغيرات التي أثرت على الأداء الناتج يبدو أن ما يسمى بدعم المشرف الذي يفهم من خلال وجود التأثير الإيجابي، وغياب التأثير السلبي، ووجود الرضا، هي طريقة ممتازة لتعزيز النجاح الفردي والتنظيمي والأداء الجيد تم استكشاف النموذج النظري والأبعاد الهيكلية لدعم المشرف في المنظمات بعد سلسلة من الدراسات الكمية وجدوا أن دعم المشرف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي (Fogaca, et al, 2021: 5) كما أظهرت دراسة (Nangoy, et al, 2020: 1039)) أن دعم المشرف كان له تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي.

6- المكافآت التنظيمية وظروف العمل

يتعلق بمفاهيم مثل المكافآت، والتقدير، والراتب، والترقية، والأمن الوظيفي، والاستقلالية، وضغوط الدور، والتعليم، وحجم المنظمة. ترتبط ظروف العمل بالأمن الوظيفي والاستقلالية والتأكيد على حجم المنظمة (Nayir, 2012: 29).

عرض المكافآت على أنها ما يتم تقديمه مقابل السلوك المرغوب، كعامل في تحفيز الموظفين للحصول على أداء مرن وأفضل وإدارة المكافآت، والتي يجب أن يكون هدفها الرئيسي هو مكافأة الموظفين بشكل صحيح، يجب أن يضمن إنشاء هيكل المكافأة الذي يعمل ضمن منظمة. يعتقد المؤلفون أن إدارة المكافآت يجب أن تركز على كل من المكافآت المالية وغير المالية. يمكننا أن نلاحظ، في المقالة، أن المؤلفين يعتقدون أن إدارة المكافآت يجب أن تستند إلى نظريتين تحفيزيتين: نظرية الإنصاف **theory of equity** ، لأنها تؤكد أن هدفها الرئيسي هو مكافأة الموظفين بشكل صحيح، ونظرية سكينر **Skinner's theory** لأنها تنتظر في المكافآت إلى يكون تعزيزاً إيجابياً (Marin, 2021: 4).

يشير مفهوم ظروف العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها. ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة وغالباً ما ينظر إلي جودة الحياة العمل على إنهاء بناء تنظيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم على الأمن والسلامة في العمل وأنظمة مكافأة، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو. (Long, & Ho, 2021: 32)



المبحث الثاني

الإطار الفكري والفلسفي للمتغير التابع فاعلية فريق العمل

Team Effectiveness أولاً: مفهوم فاعلية فريق العمل

استمر البحث عن فهم أفضل وأكثر شمولاً لفاعلية فريق العمل لعقود منذ بداية القرن العشرين أدت العولمة والتكنولوجيا وتعقيد العمل إلى زيادة وعي المنظمات بأهمية فهم فاعلية فريق العمل في مثل هذه البيئات بمجرد وضع مفهوم الفريق والعمل الجماعي من المهم أن يعرف الفريق كيفية العمل معاً بشكل فعال يتطلب الفريق الفعال مراقبة مستمرة لظروف الفريق لضمان قدرة أعضاء الفريق على تعديل مهامهم فيما يتعلق ببعضهم البعض والهدف المقصود. يحتاج المدبرون ووكلاء التغيير والميسرون إلى التعرف على المعايير المختلفة لفاعلية فريق العمل لأغراض متنوعة. تساعد معرفة أداء الفريق في المؤشرات المختلفة على بدء الإجراءات المطلوبة التي بدورها تملأ الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي علاوة على ذلك من خلال التركيز على معايير فاعلية فريق العمل، يمكن لأعضاء الفريق تحسين أداء الفريق. يمكنهم فحص كيفية عمل فريقهم وكيف ينبغي أن يعمل. يستلزم التعلم عن فاعلية فريق العمل تطوير سلوك جديد وعدم تعلم السلوك غير الفعال. هذا ممكن فقط إذا كان أعضاء الفريق ومدبرو الفريق يراقبون بشكل مستمر وواعي فاعلية فريق العمل وفقاً لمعايير مهمة ويقبلون عن طيب خاطر ويحللون التعليقات من مصادر مختلفة (Singh, & Muncherji, 2007:120). تُعرّف بأنها قدرة الفريق على تأثير سلوكيات التعلم الجماعي على فاعلية فريق العمل في الفرق الافتراضية لتحقيق الأهداف التي حددتها منظمة أو شخصية سلطة (Sim, 2018:6)

ثانياً: ابعاد فاعلية فريق العمل

حدد (Azmy, 2012:91-92) ابعاد فاعلية فريق العمل بالآتي:

1- قيادة الفريق Team leadership

تقع على عاتق قائد الفريق مسؤولية توجيه الفريق لتحقيق أهداف محددة للفريق. يجب على القائد الفعال التأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون بوضوح أهداف المنظمة ويشاركون التزامه بتحقيقها. يجب أن يساعد القائد كل فرد في الفريق على أداء أفضل ما لديه (Azmy, 2012:106).

2- أهداف الفريق وغاياته Team Goals and Objectives

الأهداف والغايات توفر الأساس للقياس الغايات **Goals** هي بيانات النتائج التي تحدد ما تحاول المنظمة تحقيقه على الصعيدين البرنامجي والتنظيمي عادة ما تكون الأهداف عبارة عن



مجموعة من البرامج ذات الصلة وهي انعكاس للإجراءات الرئيسية للمنظمة وتوفر نقاط حشد للمديرين. على عكس الغايات، تعتبر الأهداف **objectives** إجراءات دقيقة للغاية وقابلة للقياس تستند إلى الوقت وتدعم إكمال الهدف. يجب أن تكون الأهداف عادةً (1) مرتبطة مباشرةً بالهدف؛ (2) أن تكون واضحة ومختصرةً ومفهوماً (3) بيانها من حيث النتائج (4) تبدأ بفعل عمل (5) تحديد موعد للإنجاز (6) قابلة للقياس (Bjerke, & Renger، 2017:126).

3- اتصالات الفريق Team Communications

مهارات الاتصال ضرورية للتعرف على مبادئ الآخرين والاستجابة لها ولمواءمة قيم الفريق والتأكيد عليها. يجب أن تقود مشاركة القيم بهدف إنشاء قيم عامة للمنظمة فريقياً إلى التسليم الناجح لمشاريعها. (Azmy، 2012:107)

4- أدوار الفريق والمسؤولية Team Roles and Responsibility

يجب أن يفهم كل عضو في الفريق واجباته وحقوقه ومسؤولياته الفردية أو المنظمة قبل بدء المشروع. هذا يتجنب المشاكل المستقبلية عندما يفهم كل فرد في الفريق بوضوح ما هو مطلوب منه. بالإضافة إلى ذلك من الضروري أن يعرف أعضاء الفريق مسؤولياتهم القانونية ليس فقط لحمايتهم ولكن لتجنب سوء الاتصالات والنقائص التي لا قيمة لها (Azmy، 2012:107).

3- علاقات الفريق Team Relationships

يتم الوصول إلى تفاهم أفضل بين أعضاء الفريق من خلال تطوير العلاقات الشخصية والتعرف على نقاط القوة لكل عضو في الفريق وما يمكنه تقديمه إلى الطاولة. يؤدي هذا إلى الثقة وتأتي الثقة مع إمكانية نجاح العلاقة والمشروع. من الأهمية بمكان أن يحترم الفريق ويثق بأدوار كل منهما في عملية البناء وفهم المخاطر الكامنة في هذه الأدوار لضمان نجاح المشروع (Azmy، 2012:108).

المحور الثالث المبحث الاول

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الوصفي إلى عرض الصورة الكاملة للبيانات التي جمعتها الباحثة والعمل على تلخيصها عبر استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ومن خلال هذه المقاييس يمكن التعرف على مدى انتشار متغيرات وابعاد الدراسة في المنظمة المبحوثة فصلاً عن بيان مدى تجانس الاستجابات التي تم الحصول عليها.

1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل الدعم التنظيمي المدرك



باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت العدالة ويستعرض الجدول (13) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

جدول (13) التحليل الوصفي للمتغير المستقل الدعم التنظيمي المدرك

المتغير	البعد	رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
الدعم التنظيمي المدرک	العدالة	JU1	3.4941	0.57264	69.882	الثالث
		JU2	3.3176	0.64175	66.352	
		JU3	3.2941	0.77699	65.882	
		JU4	3.4235	0.70557	68.47	
		المعدل	3.38233	0.674238	67.6465	
	دعم المشرف	SS1	4.4824	0.69908	89.648	الأول
		SS2	4.1647	0.61699	83.294	
		SS3	3.1059	0.7144	62.118	
		SS4	2.8	0.86601	56	
		المعدل	3.63825	0.72412	72.765	
	المكافآت وظروف العمل	RW 1	3.3765	0.82109	67.53	الثاني
		RW 2	3.3294	0.76213	66.588	
		RW 3	3.7765	0.57594	75.53	
		RW 4	3.3647	0.9464	67.294	
		المعدل	3.46178	0.77639	69.2355	
		المعدل العام	3.49412	0.724916	69.88233	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج التي عرضها الجدول (13) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد قد تجاوزت الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الذي يتألف من (5) رتب والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة الا انها دون مستوى الطموح، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

2- التحليل الوصفي للمتغير التابع فاعلية فريق العمل

باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت العدالة ويستعرض الجدول (14) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.



جدول (14) التحليل الوصفي للمتغير التابع فاعلية فريق العمل

المتغير	البعد	رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
فاعلية فريق العمل	قيادة الفريق	TL1	3.3941	0.5726	67.882	الخامس
		TL2	3.2176	0.6418	64.352	
		TL3	3.1941	0.777	63.882	
		TL4	3.3235	0.7056	66.47	
		TL5	3.282	0.674	65.64	
		TL6	3.4824	0.6991	69.648	
		المعدل	3.31561667	0.6783	66.3123	
	أهداف الفريق وغاياته	TOG1	3.0059	0.7144	60.118	الثاني
		TOG2	3.02	0.866	60.4	
		TOG3	3.538	0.724	70.76	
		TOG4	3.5765	0.8211	71.53	
		TOG5	3.3294	0.7621	66.588	
		TOG6	3.6765	0.5759	73.53	
	اتصالات الفريق	المعدل	3.35771667	0.7439	67.1543	الاول
		TC1	3.961	0.776	79.22	
		TC2	3.1	0.7816	62	
		TC3	4.3118	0.3701	86.236	
		TC4	3.9706	0.7175	79.412	
		TC5	3.0765	0.6885	61.53	
		TC6	3.614	0.797	72.28	
		TC7	4.0529	0.7368	81.058	
		TC8	3.7706	0.8491	75.412	
		TC9	3.7706	0.8181	75.412	
		TC10	3.7941	1.1518	75.882	
		المعدل	3.74221	0.7686	74.8442	
	أدوار الفريق والمسؤولية	TRR1	3.5941	0.5726	71.882	الثالث
		TRR2	3.4176	0.6418	68.352	
TRR3		3.3941	0.777	67.882		
TRR4		3.5235	0.7056	70.47		
TRR5		3.482	0.674	69.64		
		TRR6	3.7824	0.6991	75.648	
		TRR7	3.4647	0.617	69.294	
		TRR8	3.3059	0.7144	66.118	
		TRR9	3.2	0.866	64	
		المعدل	3.4627	0.6964	69.254	
علاقات الفريق	TRE1	3.2765	0.8211	65.53	الرابع	
	TRE2	3.2294	0.7621	64.588		
	TRE3	3.6765	0.5759	73.53		
	TRE4	3.2647	0.9464	65.294		
	TRE5	3.361	0.776	67.22		
	TRE6	3.3	0.7816	66		
	TRE7	3.7118	0.3701	74.236		
	TRE8	3.3706	0.7175	67.412		
	TRE9	3.2765	0.6885	65.53		
	المعدل	3.385222222	0.7155	67.7044		
المعدل العام		3.474597012	0.7229	69.4919		

المصدر : مخرجات برنامج SPSS



تشير النتائج التي عرضها الجدول (14) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد قد تجاوزت الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الذي يتألف من (5) رتب والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

المبحث الثاني

بناء نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة

توطئة

يتضمن هذا المبحث اختبار ثلاث فرضيات رئيسة لعلاقات الارتباط وأربع فرضيات لعلاقات التأثير مع فرضياتها الفرعية، باستخدام (معامل ارتباط بيرسون)، من خلال برنامج (SPSS v.26) و(تقييم الأنموذج الهيكلية) من خلال برنامج (SMARTPLS v.3.3.2). وذلك لبيان مقدار معامل الارتباط، وقوة التأثير بين متغيرات الدراسة بهدف استكشاف حجم قوة العلاقة بين تلك المتغيرات.

أولاً: علاقة الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وفاعلية فريق العمل:

بناءً على هذه العلاقة تنص هذه الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك) والمتغير التابع (فاعلية فريق العمل)، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، يستعرض الجدول (24) نتائج مصفوفة معامل ارتباط (Pearson)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.678) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين العدالة وفاعلية فريق العمل)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة والمسؤولية الاجتماعية قد بلغت (0.556) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين دعم المشرف وفاعلية فريق العمل)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين دعم المشرف والمسؤولية الاجتماعية قد بلغت (0.602) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين المكافآت وظروف العمل وفاعلية فريق العمل)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين المكافآت وظروف العمل والمسؤولية الاجتماعية قد بلغت (0.471) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.



جدول (24) مصفوفة الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وفاعلية فريق العمل

فاعلية فريق العمل	الدعم التنظيمي المدرك	المكافآت وظروف العمل	دعم المشرف	العدالة	
.556**	.877**	.687**	.767**	1	العدالة
.000	.000	.000	.000		
104	104	104	104	104	
.602**	.900**	.752**	1	.767**	دعم المشرف
.000	.000	.000		.000	
104	104	104	104	104	
.471**	.869**	1	.752**	.687**	المكافآت وظروف العمل
.000	.000		.000	.000	
104	104	104	104	104	
.678**	1	.869**	.900**	.877**	الدعم التنظيمي المدرك
.000		.000	.000	.000	
104	104	104	104	104	
1	.678**	.471**	.602**	.556**	فاعلية فريق العمل
	.000	.000	.000	.000	
104	104	104	104	104	

المصدر: برنامج SPSS 26.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير (تقييم الانموذج الهيكلي)

بعد أن تم اكمال التحليل بأسلوب PLS-SEM المتمثلة بتقييم انموذج القياس وتحليل علاقات الارتباط، فان الخطوة التالية تتضمن تقييم انموذج الهيكلي والذي يشتمل على المعايير الموضحة في الجدول (26).



جدول (26) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

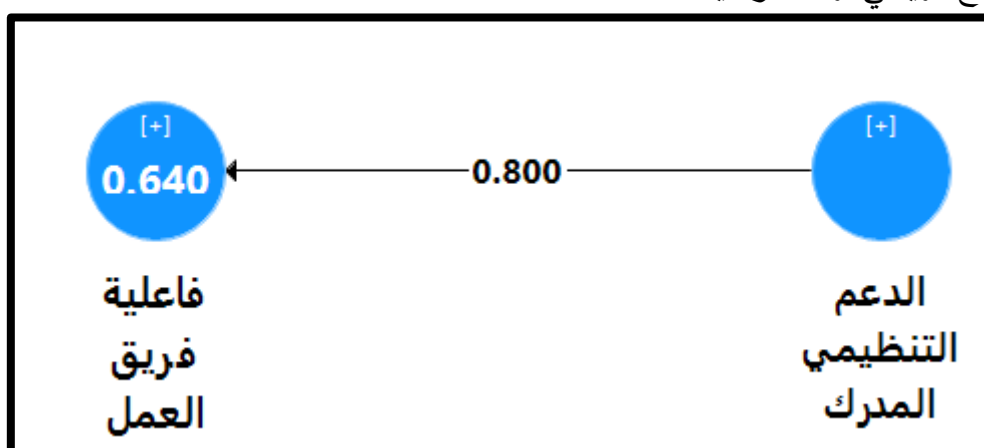
المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي VIF	عامل تضخم التباين $VIF > 5$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد R^2	0.25، 0.50، 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

1. علاقات التأثير المباشرة

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك) في المتغير التابع (فاعلية فريق العمل)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي كما مبين في الشكل (10)، كما يعرض الجدول (29) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (10) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS PLS

جدول (29) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2	الدعم التنظيمي المدرك → فاعلية فريق العمل	1	0.800	8.870	0.000	لا ترفض	0.506	0.640	0.569

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



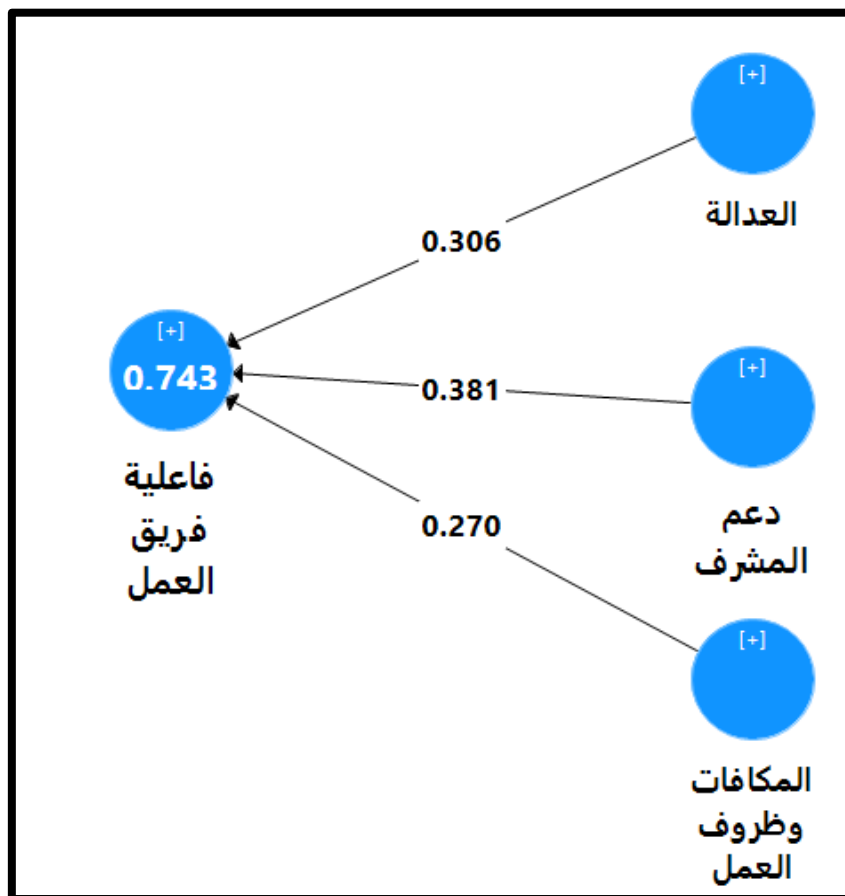
يستعرض الجدول (29) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة الثانية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.800) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al، 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وبالتالي لا ترفض هذه الفرضية.

كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.569) % وهذا يشير الى ان متغير الدعم التنظيمي المدرك استطاع ان يفسر المتغير التابع (فاعلية فريق العمل) بنسبة 56% وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية (H2-1, H2-2, H2-3) على ما يأتي:

- H2-1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبيانات في فاعلية فريق العمل.
- H2-2 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للموارد في فاعلية فريق العمل.
- H2-3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوافز في فاعلية فريق العمل.



شكل (11) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية



المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (30) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2-1	العدالة → فاعلية فريق العمل	1	0.306	5.279	0.000	لا ترفض	0.453	0.743	0.665
H2-2	دعم المشرف → فاعلية فريق العمل	1	0.381	6.782	0.000	لا ترفض	0.207		
H2-3	المكافآت وظروف العمل → فاعلية فريق العمل	1	0.270	3.313	0.435	لا ترفض	0.000		

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

يعرض الجدول (30) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن جميع معاملات المسار للفرضيات (H2-1, H2-2, H3) معنوية، عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.02 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وبالتالي قبول هذه الفرضيات. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.665) % وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك) استطاعت ان تفسر المتغير التابع (فاعلية فريق العمل) بنسبة 66% وبقيّة النسبة هي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

المحور الرابع المبحث الاول

الاستنتاجات Conclusions

إن الإطار النظري للدراسة والجهود المعرفية السابقة المعروضة وتحليلات النتائج الميدانية وتفسيرها مكن الباحث للتوصل إلى جملة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

في ضوء ما أفرزته نتائج الجانب التطبيقي للدراسة كشفت نتائج الدراسة إن موظفي المنظمة المبحوثة حريصين على الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة، لكنهم غير مهتمين بصورة كبيرة بتشجيع إدارتها نحو تعزيز المعرفة في المنظمة .



- 1- أظهرت نتائج الدراسة إن المنظمة المبحوثة تتصف بالتكيف المستمر مع التغير محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين وإن الفرق في المنظمة فعالة وإن المنظمة تطمح للمزيد.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة إن المنظمة المبحوثة تطبق نظام حوافز يراعي العدالة بين الأفراد العاملين ولكن ليس بالمستوى المطلوب.
- 3- كشفت النتائج إن موظفي المنظمة المبحوثة يشعرون بالانتماء والارتباط معها، وإن إنجازات المنظمة تجعلهم يشعرون بالفخر أمام الآخرين .
- 4- أكدت النتائج إن تعاملات المنظمة المبحوثة تمتاز بالشفافية والوضوح مع كل الأطراف، لكنها لا تهتم بآراء ومقترحات المواطنين حول أدائها وأنشطتها بصورة كافية .
- 5- أظهرت النتائج إن المنظمة المبحوثة جادة في دعم العاملين بصورة جيدة ، لكنها لا تولي الأهمية المطلوبة لمعالجة المشاكل التي قد تؤثر على الاداء.

المبحث الثاني التوصيات

تأسيساً على الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها الدراسة يمكننا إيجاز أهم التوصيات والأفاق المستقبلية التي تسهم في إفادة المنظمة عينة الدراسة منها بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، ورصد الدراسات المستقبلية بأفاق مستقبلية مقترحة، والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:

أولاً: التوصيات العامة

1. زيادة التنظير في دراسة متغيرات الدراسة تواكباً مع المستجدات المعاصرة في الأدب الإداري المعاصر، والسعي المستمر من قبل الباحثين لبناء أدوات بحثية مناسبة لقياسها في منظمات الأعمال.
2. محاكاة المنظمات العالمية في مجال تخصيص جهة معينة داخل المنظمة تتولى إدارة ومراقبة الدعم التنظيمي وفاعلية فريق العمل، ووضع استراتيجيات وسياسات محددة تتبعها للحصول على بيئة عمل أفضل، وتخصيص مبالغ مالية مناسبة في موازنة المنظمات لإجراء البحوث والدراسات التي تصب في مجال الحفاظ و تعزيز بيئة العمل.
3. دعوة الجامعات والوزارات كافة لإنشاء مراكز بحوث واستشارات تناط بها مهمة دراسة المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
4. تقوية الأواصر مع مختلف الجامعات العربية والعالمية للاستفادة من خبراتها وإصداراتها من الكتب والبحوث العلمية المنظورة وبما يسهم في زيادة اطلاع المديرين على المتغيرات الحديثة والتقنيات المعاصرة للمنظمات العالمية وتكييف المفيد منها للبيئة الخدمية خصوصاً.



المصادر العربية

1. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية "، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

2. العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، (2007) ، " أثر المؤاممة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختباريه لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الأجنبية

1. Azmy, N. (2012). The role of team effectiveness in construction project teams and project performance. Iowa State University.
2. Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. Evaluation and program planning, 61, 125-127.
3. Cheng, L., Cui, Y., Chen, Q., Ye, Y., Liu, Y., Zhang, F., ... & Hu, X. (2020). Paediatric nurses' general self-efficacy, perceived organizational support and perceived professional benefits from Class A tertiary hospitals in Jilin province of China: the mediating effect of nursing practice environment. BMC health services research, 20(1), 1-9.
4. Cohen, S. G., Ledford Jr, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. Human relations, 49(5), 643-676.
5. Fogaca, N., COELHO, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relationship between Job Performance, Well-Being, Justice, and Organizational Support: A Multilevel Perspective. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 22.
6. Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
7. Hair, J., Celsi, M., Ortinau, D. & Bush, R. (2013). *Essentials of marketing research*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.



8. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
9. Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
10. Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-12.
11. Marin, R. (2021). Rewards Management in Organizations: A Retrospective on what Organizations Have Set out and achieved in order to Identify Future Actions. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2021, 1-12.
12. Sarıkaya, Ş., & Kara, B. K. (2020). Organizational trust and organizational support as a predictor of job satisfaction. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 435-466.
13. Sim, J. Y. (2018). The effect of team learning behaviours on team effectiveness in virtual teams.
14. Singh, A. K., & Muncherji, N. (2007). Team effectiveness and its measurement: A framework. *Global Business Review*, 8(1), 119-133.